

法人評価業務における鳥取大学の取組

大野 賢一¹・森藤 郁美²・細井 由彦³

概要：鳥取大学では、大学の評価業務及び目標・計画の策定に係る業務を行うため、大学評価室を設置している。法人評価では、本学の組織や特性にあわせて、体制や業務方法を見直しつつ、業務実績報告書や年度計画を作成している。本学の法人評価業務に係る特徴的な取組として、研修会の開催、部局ヒアリングの実施、データ収集・蓄積の方法等を紹介する。

キーワード：法人評価、業務実績報告書、実務担当者研修会、計画の進捗管理

1. はじめに

鳥取大学（以下「本学」という。）では、平成16年4月から常置委員会として評価委員会を設置しており、教育及び研究、組織及び運営並びに施設及び設備の状況に関する事項を審議している。また、この評価委員会が定める評価方針及び評価計画に基づき、大学評価の基礎となる教育研究等の状況に係る情報の収集、調査及び分析、並びにこれらを踏まえた評価の実施、評価方法等の企画を行うため、平成20年6月から学長直轄の大学評価室を設置している（鳥取大学学則第4条第3項）。評価委員会の審議事項及び大学評価室の業務は、表1に示すとおりである。

表1 評価委員会の審議事項及び大学評価室の業務

■評価委員会の審議事項

- 一 評価方針及び評価計画の策定に関する事。
- 二 評価システムに関する事。
- 三 自己点検及び評価の実施並びにその結果の公表に関する事。
- 四 認証評価機関による評価に関する事。
- 五 国立大学法人評価委員会が行う評価に関する事。
- 六 中期目標に対する意見、及び中期計画、年度計画の策定に関する事。
- 七 大学評価室の専任教員の推薦に関する事。
- 八 その他評価事業に関する事。

■大学評価室の業務

- 一 大学評価に係る情報の収集、調査及び分析に関する事。
- 二 大学評価システムの研究・開発及びその運用・普及に関する事。
- 三 大学評価に係る企画に関する事。
- 四 中期目標に対する意見、及び中期計画、年度計画の策定に関する事。
- 五 その他評価事業の実施に関する事。

(出典：鳥取大学評価委員会規則及び鳥取大学大学評価室規則から抜粋)

¹ 鳥取大学 大学評価室 室員（准教授） 電話：0857-31-5706 メール：ohno@tottori-u.ac.jp

² 鳥取大学 農学部庶務係 係長（総務企画部企画課評価係：平成23年4月～平成27年3月）

³ 鳥取大学 大学評価室 室長（理事（企画・評価担当、広報担当）・副学長）

大学評価室には、室長、専任教員及び室員が配置されており、現在に至るまでの体制は表 2、評価委員会等の各種委員会や各部局との連携は図 1 に示すとおりである。

表 2 大学評価室の体制

時期	室長	専任教員	室員
平成 20 年 6 月～	副学長 (企画・評価担当、IT 担当)		経営企画部企画課職員
平成 20 年 12 月～	副学長 (企画・評価担当、IT 担当)	准教授 (併任)	経営企画部企画課職員
平成 21 年 4 月～	副学長 (企画・評価担当、IT 担当)	准教授 (併任)	各学部副学部長 (評価担当) (工学部を除く。) 工学研究科副研究科長 (評価担当) 経営企画部企画課職員
平成 23 年 4 月～	副学長 (企画・評価担当、IT 担当)	准教授 (併任)	各学部副学部長 (評価担当) (工学部を除く。) 工学研究科副研究科長 (評価担当) 総務企画部企画課職員
平成 25 年 4 月～	理事 (企画・評価担当、広報担当)・副学長	准教授 (専任)	各学部副学部長 (評価担当) (工学部を除く。) 工学研究科副研究科長 (評価担当) 総務企画部企画課職員

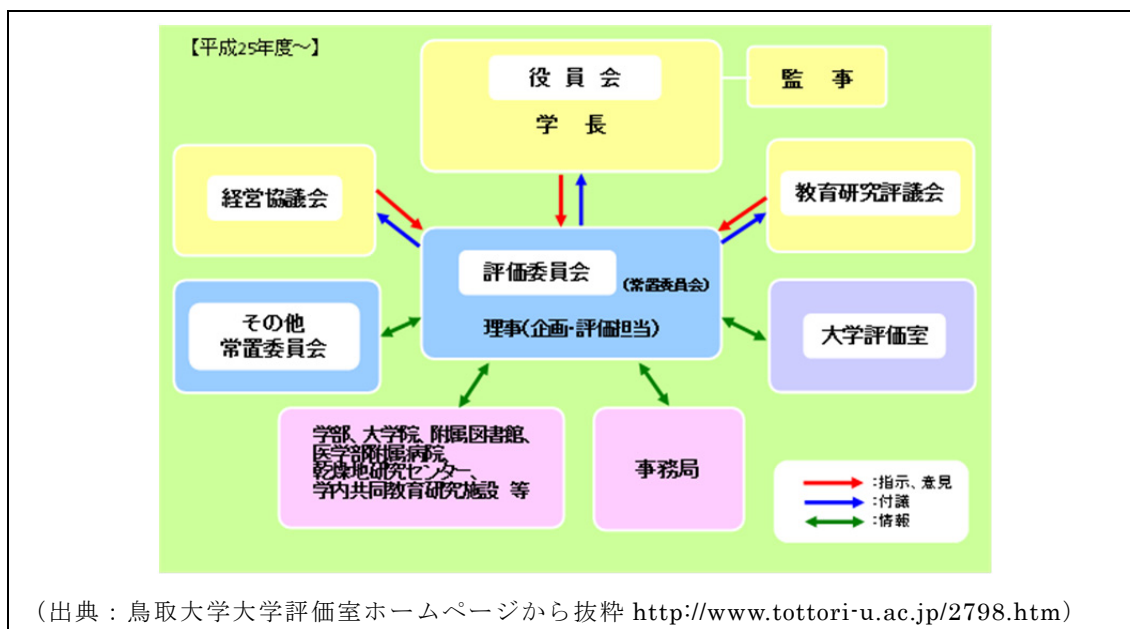


図 1 大学評価室、評価委員会、各種委員会及び部局等との連携

大学評価室が設置される前 (平成 16 年度～平成 20 年度) は、全学の評価委員会と各部局等に設置されている部局評価委員会の連携により評価業務が行われていたが、このような委員会を中心とした連携だと、毎年度実施の法人評価や平成 19 年度受審の大学機関別

認証評価において、自己評価書の作成に係る取りまとめ方針、全学と各部局等との役割分担、作成された自己評価書の統一表記等が曖昧な状況であった。これらの点を改善するとともに各学部との連携を強化するため、表2に示すように、学部副学部長（評価担当）（工学部を除く）及び工学研究科副研究科長（評価担当）を平成21年4月から大学評価室室員として配置している。また、評価委員会を開催する前に「大学評価室連絡会」を開催したり、各学部と個別に打ち合わせを行ったり、各評価業務に関する情報共有を行っている。

次章以降では、本学における国立大学法人評価の業務に関する問題点等の改善に向けて、大学評価室で取り組んでいる事例を紹介する。

2. 本学における法人評価に関する業務の見直し及び問題点等

本学が行っている法人評価に関する業務については、毎年度PDCAサイクルに沿って点検している。例えば、Planには年度計画の作成（場合により中期目標・中期計画の策定）、Doには年度計画に基づく業務の実施、Checkには中間ヒアリング及び最終ヒアリングの実施、業務実績報告書の作成及び年度計画の進捗状況チェック、Actionには業務実績報告書の照会、評価結果への対応、次期年度計画への反映及び中期計画の進捗状況チェックがある。

特に、第1期中期目標期間におけるPDCAサイクルでは、Checkの「中間ヒアリング時における年度計画の進捗状況チェック」、Actionの「評価結果を受けての次期年度計画への反映」及び「中期計画に対する達成状況チェック」が不十分であったと考えられる。また、業務実績報告書の作成では、中間ヒアリング及び最終ヒアリング前に、部局等への報告書（素案）作成依頼・提出、大学評価室での取りまとめ、部局等への報告書（案）照会を行っていたが、この一連の作業が部局等において作業負担になっていたと考えられる。

上記の点を踏まえ、中期目標・中期計画の策定、年度計画の作成、計画の進捗管理、根拠データや根拠資料の収集・蓄積体制の観点により、本学における法人評価に関する問題点等を整理したものを表3に示す。

表3 本学における法人評価に関する問題点等

法人評価に関する項目	本学の問題点等
①中期目標・中期計画の策定方法	第1期及び第2期中期目標・中期計画とも、文部科学省が示した雛形を各部局や各常置委員会に配布し、それに基づいて部局等がそれぞれ素案を策定し、全学の検討委員会がとりまとめて全学案を策定する、いわゆる「ボトムアップ方式」であったため、中期計画の担当部署等が明確になっていないこと。
②年度計画の作成方法	毎年度、年度計画も「ボトムアップ方式」により作成しているため、中期計画との体系性について担当部署等の認識が甘くなること。また、年度計画の担当部署等が複数存在し、計画のどの部分を実施するのかが明確になっていないこと。
③中期計画・年度計画の進捗管理	中期計画・年度計画の担当部署等が明確になっていないこと。また、情報システム等による進捗管理は行われていないこと。
④根拠データや根拠資料の収集・蓄積体制	毎年度、年度計画を作成しているため、評価に必要なデータや資料がその都度収集されており、収集する対象や収集方法が統一されていないこと。

これらの問題点等に対応するため、まず本学における法人評価（年度計画の作成、業務実績報告書の作成等）、大学機関別認証評価及び自己点検・評価に関する評価スケジュールを作成している。スケジュールの詳細は、図2に示すとおりである。

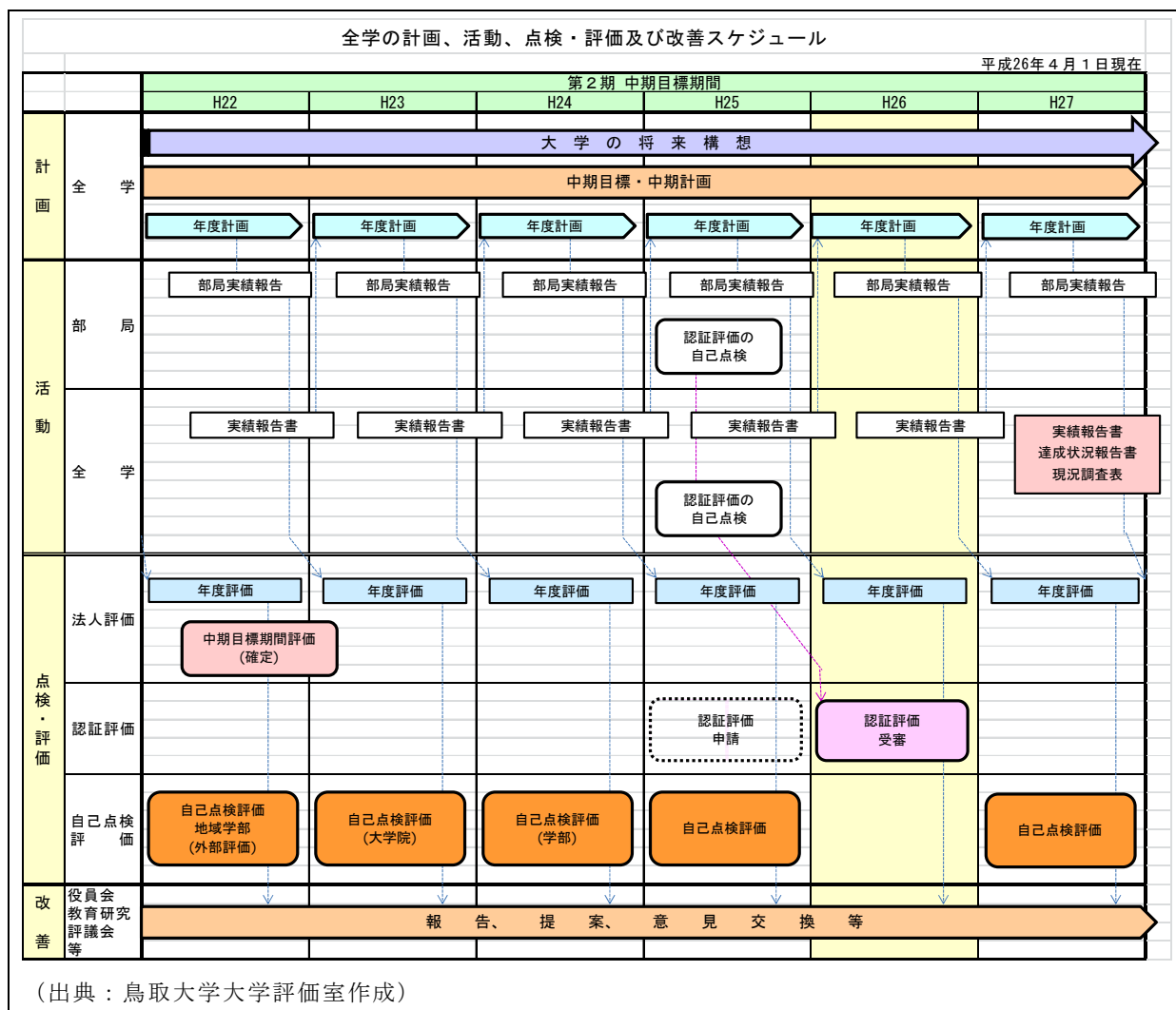


図2 本学における評価スケジュール

次に、大学評価室は、評価業務だけではなく、年度計画の策定にも携わっていることから、平成24年2月に「年度計画編成方針」を作成するとともに、業務実績の進捗状況を踏まえて年度計画が修正できるよう考慮し、各年度における業務実績報告書及び年度計画の作成スケジュールを評価委員会に毎年提示している。大学評価室、評価委員会、各種委員会及び部局等との連携も示した、平成26年度における年間作成スケジュールの詳細は、図3に示すとおりである。

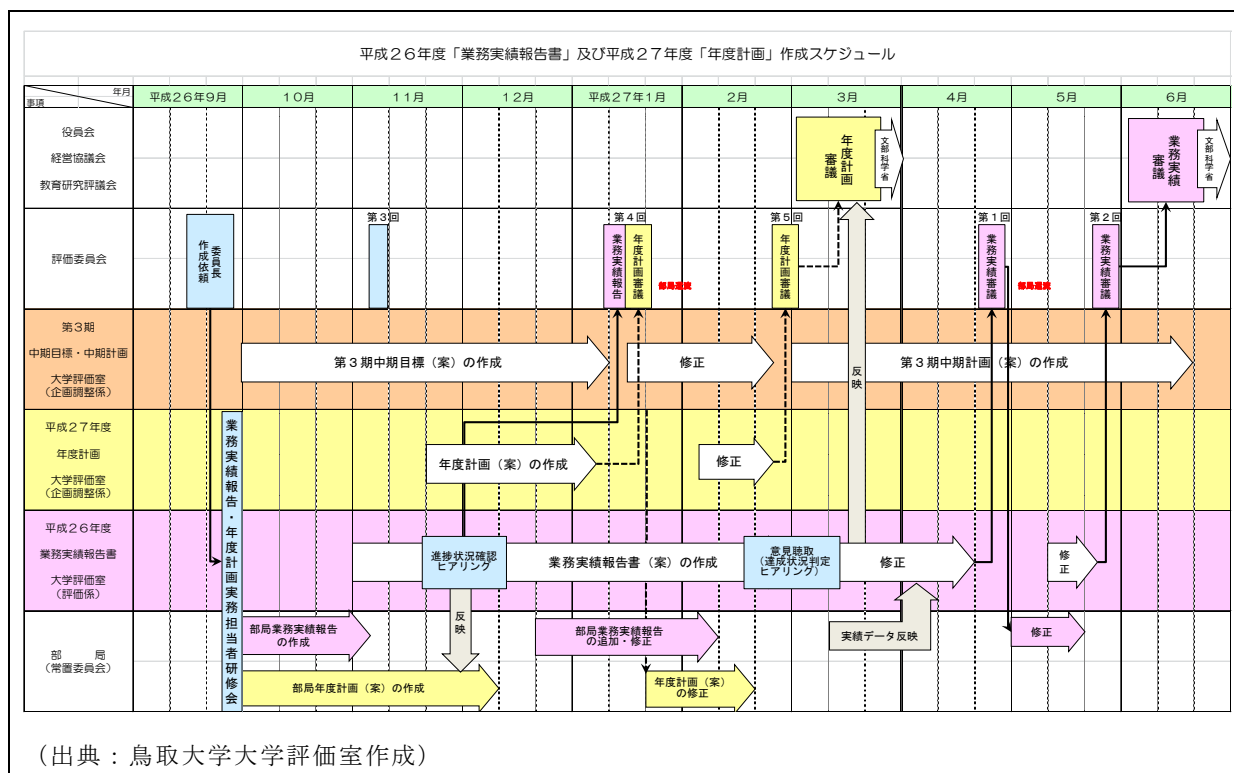


図3 平成26年度「業務実績報告書」及び平成27年度「年度計画」作成スケジュール

3. 大学評価室における取組事例

大学評価室では、図2及び図3で示したスケジュールに基づき、年間の評価業務を遂行しているのだが、表3の問題点を改善するために取り組んだ事例は、以下の3つである。

前述の問題点との関連として、項目②～④に対応するため「実務担当者研修会」を開催し、項目③に対応するため「業務実績ヒアリングによる中期計画等の進捗管理」を実施し、項目④に対応するため「情報システムを活用したデータ・資料の収集・蓄積」に取り組んでいる。なお、項目①については、第3期中期目標期間に向けて、第3期中期目標・中期計画の策定方針を作成し、各担当部署と連携しながらトップダウン方式とボトムアップ方式を組み合わせた方法により中期目標・中期計画等を策定することとしている。

3.1. 実務担当者研修会の開催

評価に関係する部署では、部局長の任期や職員の人事異動等により管理者や担当者が代わることがある。そこで、各部署における評価業務をスムーズに行いつつ組織間の連携を強化するため、「実務担当者研修会」を平成22年度から毎年開催している。

本研修会は、各部署等の長、評価担当副学部長・副研究科長、事務部の長等の管理者並びに各部署の業務実績報告書及び年度計画等の作成実務担当者を対象に、中期目標・中期計画の進捗状況や年度計画の作成方針について再確認するとともに、実務担当者にとっては、併せて業務実績報告書及び年度計画の作成方法を習得することを目的とし、法人評価の概要、前年度の評価結果の説明、当該年度の変更点や注意事項、本学の事例に基づく具体的な作成方法等に関する内容で実施している。

各年度における研修会の実施概要や実績は、表 4 に示すとおりである。なお、平成 24 年度から、過去の説明会の内容を見直し、第一部は管理者向け講習会、第二部は実務担当者向け研修会（実習形式の場合もあり）というように対象者別に研修会を実施している。

表 4 業務実績報告書（年度評価）と次年度計画の作成に係る担当者説明会の内容

実施年度	実施概要	参加者数
平成 22 年度	○第 2 期中期目標期間における国立大学法人評価について ○平成 23 年度年度計画について	実務担当者： 30 名
平成 23 年度	○法人評価の概要説明 ○平成 23 年度「業務実績報告書」作成の考え方 ○平成 24 年度「年度計画」作成の考え方 ○作成スケジュール及び提出方法	実務担当者： 22 名
平成 24 年度	【第一部】管理者向け ○概要説明（中期計画、年度計画、実績報告） ○年度計画の作成方法 ○中期計画、年度計画の進捗管理 ○学内ヒアリングの実施方法 ○平成 24 年度の実績報告書及び平成 25 年度の年度計画の作成と提出締切について ○質疑応答 【第二部】実務担当者向け ○概要説明（年度計画、実績報告） ○グループ演習及び発表 ○平成 24 年度の実績報告書及び平成 25 年度の年度計画の作成と提出締切について	管理者： 32 名 実務担当者： 27 名
平成 25 年度	【第一部】管理者向け ○第 2 期中期目標・中期計画の進捗状況 ○第 2 期中期目標の達成に向けた年度計画の立て方 ○具体的な年度計画例（良い例、悪い例） ○業務実績の進捗判定（IV～I）の説明 【第二部】実務担当者向け ○年度計画に関する演習 ・具体的な年度計画例（良い例、悪い例） ・グループワーク（本学の事例による） ○業務実績に関する演習 ・具体的な業務実績報告例（良い例、悪い例） ・グループワーク（本学の事例による）	管理者： 39 名 実務担当者： 24 名
平成 26 年度	【第一部】管理者及び実務担当者共通 ○法人評価の概要説明 ○平成 25 年度の業務実績評価に関する報告 ○第 2 期中期目標期間の業務実績報告書作成に向けたスケジュール等 ○第 3 期中期目標・中期計画の策定に向けたスケジュール等 【第二部】実務担当者向け ○平成 26 年度「業務実績報告書」作成の考え方 ○平成 27 年度「年度計画」作成の考え方	参加者： 73 名

平成 24 年度に実施した研修会のアンケート結果において、第一部では、「満足」及び「やや満足」の割合が 63.6%で、自由記述として「具体的な目標のたて方、書き方」（良かつ

た点)、「時間が短い」(悪かった点)等があった。第二部では、「満足」及び「やや満足」の割合が73.1%で、自由記述として「グループ討議型式で進められ実践的だった」「評価者の立場で見ること、作成者としての参考となった」(良かった点)、「目的をグループ内で理解するのに時間がかかった」(悪かった点)等があった。

3.2. 業務実績ヒアリングによる中期計画等の進捗管理の実施

本学では、中期計画・年度計画の進捗状況について、Webサーバのような情報システムによる管理は行っていないが、以下に示す体制(ヒアリング形式)による確認を行っている(スケジュール等については、図3を参照)。

- 各部局は、当該年度の部局実績を踏まえて年度計画(案)を立案し、大学評価室及び総務企画部企画課が中心となって全学的な年度計画(案)として取りまとめを行っている。その際、各部局から立案された年度計画、当該年度の年度計画及び業務実績報告書等を参考に、中期計画との整合性を保ちながら作成している。
- 評価委員会では、作成した年度計画(案)を部局に照会し、得られた意見を集約して作成した最終的な年度計画について、審議の上承認している。
- 中期計画及び年度計画の進捗状況については、理事(企画・評価担当)、大学評価室及び総務企画部企画課が中心となって、各部局に対して、年度途中(11月下旬)に「進捗状況確認ヒアリング」、年度末(2月下旬)に「達成状況判定ヒアリング」(平成26年度以降は意見聴取に変更)として進捗確認を行っている。
 - 進捗状況確認ヒアリングでは、進捗状況判定表を作成し、主に年度計画の進捗状況について確認しており、進捗が遅れている当該部局については、ヒアリング時及び個別に進捗状況の遅れた年度計画について実施を促すようにしている。
 - 達成状況判定ヒアリングでは、達成状況判定表を作成し、主に年度計画の実施状況について確認しており、当該年度において新たに取組んだ事項や特徴的な事項の確認及び理由や根拠資料の提出を求めるようにしている。
 - 特徴的な取組として、各ヒアリング時には、理事(企画・評価担当)以外に、各理事及び監事、該当部局の部局長や事務部の長等全員の出席も求めており、中期計画及び年度計画の進捗状況を共有している。特に、進捗状況確認ヒアリングでは、各理事及び監事、大学評価室教員、総務企画部長及び総務企画部企画課職員が各部局(米子キャンパス、浜坂キャンパスも含む。)に出向き、業務実績以外の内容も含め意見交換を行っている。
- 各ヒアリングの結果については、評価委員会で報告を行っている。また、大学評価室及び総務企画部企画課が中心となって、最終的な進捗判定や業務実績報告書(案)を作成し、部局に照会して得られた意見を集約して作成した最終的な業務実績報告書について、評価委員会で審議の上、承認を行っている。

本ヒアリングの実施により、部局長等とのやり取りにおいて本学の特徴的な実績の記載漏れが見つかったり、担当以外の理事から進捗が遅れている部分に対する改善策の提案があったり、年度計画として実施している事業以外の新たな取組に関する意見交換があった

り、単なる業務実績ヒアリングによる現状把握だけではなく、各部局執行部と大学執行部とのコミュニケーションの場としても活用されている。

3.3. 年度計画及び業務実績報告書の作成に関するデータ・資料等の収集方法の改善

第 2 期中期目標期間からは、年度計画、業務実績報告書及び関連する資料を作成する際に、該当する部署名を明示するとともに、「業務実績報告書の作成にあたっての留意点」や「第 2 期中期目標期間において必要な根拠データ一覧」を作成し、情報システムを活用して収集・蓄積を行うこととしている。そのため、評価業務に関する学内の根拠資料又はデータについては、文書管理システムである「大学管理運営データベース」に体系的に収集・蓄積し、他の評価業務等でも活用している。また、過去の評価に関する報告書についても収集・蓄積しており、学内からは教職員が常時閲覧できるように運用を行っている。

年度計画及び業務実績報告書の作成及び収集については、3.2.で述べたように情報システムは導入していないため、学内で共通して使える Excel ファイルを用いて、各部署とやり取りを行っている。まず、年度計画の担当部署と業務実績報告書の担当部署が連携し、年度計画と業務実績報告書のフォーマットを統一した Excel ファイルを作成する。その後、「大学管理運営データベース」を活用して年度計画を作成した部局等に配布し、それら部局等が当該年度の実績等を入力したものを同データベースに提出する方法を採用している。

しかしながら、本学のように Excel ファイルを活用した方法では、汎用性や利便性が高いものの、セルに入力する実績等の量が多くなるとパソコンでの処理に負荷がかかるなどの問題点もあり、今後は Web サーバのような情報システムの導入も含めて、改善策を検討する必要がある。

4. まとめ

大学評価室では、本学の評価業務における問題点や課題があれば毎回見直しを行いつつ、新たな取組が始まれば既存業務との整合性を踏まえて評価業務に組み込んでいる。

現在、第 3 期中期目標・中期計画（素案）の策定、平成 27 年度及び第 2 期中期目標期間に係る業務実績報告書、中期目標の達成状況、学部・研究科等の現況分析、研究業績説明書等の作成に向けて、スケジュールの作成及び業務フローの調整を行っているが、まだまだ改善の余地があると思われる。例えば、現状の課題解決に向けた取組として、第 2 期中期目標期間における業務実績報告書作成時に必要な根拠資料・データの選別化、業務フローに基づくシステム化等があり、第 3 期中期目標期間では、年度計画の複数年間の一括作成、目標値・評価指標を使った効率的な評価業務、データ・資料の収集・分析・活用を踏まえた学長室 IR セクションとの連携等について検討している。

本学の取組が、他大学の法人評価業務の参考になれば幸いである。

謝辞

本原稿を作成するにあたり、業務を通じた的確なご指摘やご意見をいただいた総務企画部企画課の皆様へ感謝いたします。また、本原稿に対して匿名の査読者から、論旨を明確にする上で大変有益な指摘をいただいたことに感謝いたします。

[受付：平成 27 年 4 月 14 日 受理：平成 27 年 5 月 14 日]